

Hechler, Daniel; Pasternack, Peer

Schnittstellenmanagement an Hochschulen

Die Hochschule : Journal für Wissenschaft und Bildung 27 (2018) 1-2, S. 7-22



Quellenangabe/ Reference:

Hechler, Daniel; Pasternack, Peer: Schnittstellenmanagement an Hochschulen - In: Die Hochschule : Journal für Wissenschaft und Bildung 27 (2018) 1-2, S. 7-22 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-182006 - DOI: 10.25656/01:18200

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-182006>

<https://doi.org/10.25656/01:18200>

in Kooperation mit / in cooperation with:



Institut für Hochschulforschung (HoF)
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

<https://www.hof.uni-halle.de>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der:


Leibniz-Gemeinschaft

die hochschule. journal für wissenschaft und bildung

Herausgegeben von Peer Pasternack
für das Institut für Hochschulforschung (HoF)
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Redaktion: Daniel Hechler

Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg, Collegienstraße 62, D-06886 Wittenberg
<https://www.diehochschule.de>

Kontakt Redaktion: daniel.hechler@hof.uni-halle.de

Konakt Vertrieb: Tel. 03491/466 254, Fax: 03491/466 255, eMail: institut@hof.uni-halle.de

ISSN 1618-9671, ISBN 978-3-937573-63-2

Die Zeitschrift „die hochschule“ versteht sich als Ort für Debatten aller Fragen der Hochschulforschung sowie angrenzender Themen aus der Wissenschafts- und Bildungsforschung. Als Beihefte der „hochschule“ erscheinen die „HoF-Handreichungen“, die sich dem Transfer hochschulforscherischen Wissens vor allem in die Praxis der Hochschulentwicklung widmen.

Artikelmanuskripte werden elektronisch per eMail-Attachment erbeten. Ihr Umfang soll 25.000 Zeichen nicht überschreiten. Inhaltlich ist „die hochschule“ vorrangig an Beiträgen interessiert, die Themen jenseits des Mainstreams oder Mainstream-Themen in unorthodoxen Perspektiven behandeln. Eingereicht werden können sozial- und geschichtswissenschaftliche Texte, die (a) auf empirischer Basis ein nachvollziehbar formuliertes Problem aufklären oder/und (b) eine theoretische Perspektive entfalten oder/und (c) zeitdiagnostisch angelegt sind, ohne reiner Meinungsartikel zu sein. Für Rezensionen beträgt der Maximalumfang 7.500 Zeichen. Weitere Autoren- und Rezensionshinweise finden sich auf der Homepage der Zeitschrift: www.diehochschule.de >> Redaktion.

Das Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF), 1996 gegründet, ist ein An-Institut der Martin-Luther-Universität (www.hof.uni-halle.de). Es hat seinen Sitz in der Stiftung Leucorea Wittenberg und wird geleitet von Peer Pasternack.

Als Beilage zu „die hochschule“ erscheint der „HoF-Berichterstatte“ mit aktuellen Nachrichten aus dem Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg. Daneben publiziert das Institut die „HoF-Arbeitsberichte“ (https://www.hof.uni-halle.de/publikationen/hof_arbeitsberichte.htm) und die Schriftenreihe „Hochschul- und Wissenschaftsforschung Halle-Wittenberg“ beim BWV Berliner Wissenschafts-Verlag. Ein quartalsweise erscheinender eMail-Newsletter kann abonniert werden unter <https://lists.uni-halle.de/mailman/listinfo/hofnews>

Arbeit an den Grenzen

Internes und externes Schnittstellenmanagement an Hochschulen

Daniel Hechler, Peer Pasternack:

Schnittstellenmanagement an Hochschulen7

Markus Drüding:

Jubiläumssieber und Jubiläumitis?

Fragen zur Jubiläumsbegeisterung deutscher Universitäten.....23

Olaf Eigenbrodt:

Räumliche Lernarrangements in Hochschulen.

Eine sozialkonstruktivistische Erörterung35

Christian Nille:

Hochschulforschung und historische Bildwissenschaft.

Potenziale einer bislang unerprobten Zusammenarbeit46

Felix Maximilian Bathon:

Die Praxis der informalen Stellenvergabe in der Wissenschaft

als brauchbare Illegalität67

Ulf Banscheraus:

Wissenschaft und Verwaltung an Hochschulen:

Ein spannungsreicher Antagonismus im Wandel87

Julia Reuter, Oliver Berli:

Wissenschaft im (Un)Ruhestand. Wie ProfessorInnen das

altersbedingte Ausscheiden aus der Universität meistern.....101

Cornelia Driesen:

Strategien für den Übergang Schule-Hochschule an Hochschulen.

Eine empirische Studie zur Sicht deutscher Hochschulleitungen.....112

Katrin Girgensohn:

Das Konzept der Institutionalisierungsarbeit. Ein neuer Blick

auf Governance an Hochschulen am Beispiel der

Institutionalisierungsarbeit von Schreibzentren125

<i>Christian Decker, Anna Mucha, Michael Gille:</i> Organisationale Diversitätsrendite und individuelle Heterogenitätskosten. Internationalisation-at-Home in einem international ausgerichteten Studiengang.....	138
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

<i>Manuel Pietzonka:</i> Umgang mit sozialer Vielfalt. Die DiKo-Skala zur Messung von Diversity-Kompetenz und ihr Einsatz in Hochschulen.....	147
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

<i>Alfred Ruppert:</i> „Ranking-Racehorse“-Strategie und „Reaktivitäts-Index“. Wie Rankings auf das Innere einer Universität wirken	165
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

GESCHICHTE

<i>Ulrich Teichler:</i> Der studentische Protest der 1960er Jahre und die Entstehung der Hochschulforschung in der Bundesrepublik Deutschland.....	179
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

<i>Herbert Wöltge:</i> Die unordentliche Präsidentenwahl von 1990. Notizen zu einem ungewöhnlichen Akademieereignis aus der Endzeit der DDR.....	204
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

FORUM

<i>Justus Henke, Peer Pasternack:</i> Kein systematischer Zusammenhang. Politische Zusammensetzungen der Landesregierungen und die Finanzausstattung der Hochschulen	219
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

<i>Gerd Grözingen:</i> Die Internationalität der deutschen Professorenschaft.....	236
--------------------------------------------------------------------------------------	-----

PUBLIKATIONEN

<i>Peer Pasternack, Daniel Hechler, Norman Richter:</i> Bibliografie: Wissenschaft & Hochschulen in Ostdeutschland seit 1945.....	245
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

Autorinnen & Autoren.....	269
--------------------------------------	------------

Autorinnen & Autoren

Ulf Banscherus, Dr., Leiter der Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt in der Zentraleinrichtung Wissenschaftliche Weiterbildung und Kooperation (ZEWK) der Technischen Universität Berlin. eMail: ulf.banscherus@tu-berlin.de

Felix Maximilian Bathon B.A., Student der Soziologie an der Universität Bielefeld und Wissenschaftliche Hilfskraft an der Fakultät für Soziologie. eMail: felix.bathon@uni-bielefeld.de

Oliver Berli, Dr. phil., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Department für Erziehungs- und Sozialwissenschaften der Universität Köln. eMail: oberli@uni-koeln.de

Christian Decker, Prof. Dr., Professur für Internationale Betriebswirtschaftslehre mit den Lehrschwerpunkten Internationale Finanzierung und Unternehmensfinanzierung am Department Wirtschaft der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg. eMail: christian.decker@haw-hamburg.de

Cornelia Driesen M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin im Drittmittelprojekt „Strategien und Organisationsstrukturen am Übergang Schule-Hochschule deutscher Hochschulen“ an der Technischen Universität Berlin. eMail: driesen@campus.tu-berlin.de

Markus Drüding, Dr. phil, zuletzt wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Didaktik der Geschichte unter besonderer Berücksichtigung der historischen Lehr-Lernforschung der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, jetzt Lehrer. eMail: m_drue02@uni-muenster.de

Olaf Eigenbrodt M.A., Leiter der Hauptabteilung Benutzungsdienste, Vertreter der Fachaufsicht und Baubeauftragter an der Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky, Lehrbeauftragter im Bereich Fernstudium am Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin sowie an der Bibliotheksakademie Bayern. eMail: olaf.eigenbrodt@sub.uni-hamburg.de

Astrid Frankze, Dr. phil, Privatdozentin am Institut für Erziehungswissenschaft, Abteilung Allgemeine Erziehungswissenschaft. eMail: franzke@em.uni-frankfurt.de

Michael Gille, Prof. Dr., Professor für Wirtschaftsrecht am Department Wirtschaft der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg. eMail: michael.gille@haw-hamburg.de

Katrin Girgensohn, Dr. phil. habil, Hochschulforscherin mit Schwerpunkt Lehr- und Lernforschung, Europa-Universität Viadrina, Leiterin Zentrum für Schlüsselkompetenzen und Forschendes Lernen. eMail: girgensohn@europa-uni.de

Gerd Grözing, Prof. Dr., Professur für Bildungs- und Sozialökonomik, Mitglied des Internationalen Instituts für Management und ökonomische Bildung an der Europa-Universität Flensburg. eMail: groezing@uni-flensburg.de

Daniel Hechler M.A., Forschungsreferent am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). eMail: daniel.hechler@hof.uni-halle.de

Justus Henke, Mag. rer. soc. oec., Volkswirt, seit 2012 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung (HoF). eMail: justus.henke@hof.uni-halle.de

Anna Mucha, Dr. phil., wissenschaftliche Mitarbeiterin im Fachbereich Sozialökonomie der Universität Hamburg. eMail: anna.mucha@wiso.uni-hamburg.de

Christian Nille, Dr. phil., Kunsthistoriker mit Schwerpunkt der Geschichte und Theorie der Kunstgeschichte. eMail: nille@uni-mainz.de

Peer Pasternack, Prof. Dr., Direktor des Instituts für Hochschulforschung (HoF) an der Universität Halle-Wittenberg. eMail: peer.pasternack@hof.uni-halle.de; www.peer-pasternack.de

Manuel Pietzonka, Prof. Dr., Professor für Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule Hannover und seit 2014 selbstständiger Hochschulberater. eMail: manuel.pietzonka@fom.de; www.akkreditierungsloetse.de

Julia Reuter, Prof. Dr., Professur Erziehungs- und Kulturosoziologie am Department für Erziehungs- und Sozialwissenschaften der Universität Köln. eMail: j.reuter@uni-koeln.de

Norman Richter B.A., Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). eMail: norman.richter@hof.uni-halle.de

Alfred Ruppert, Dr. rer. soc., Fachgebiet: Organisationssoziologie und Soziologie der Quantifizierung; letzte Wirkungsstätte: Universität Bern. eMail: alfred.ruppert@gmail.com

Ulrich Teichler, Prof. Dr., Hochschulforscher, 1978 bis 2013 Professor an der Universität Kassel und langjährig Direktor des Internationalen Zentrums für Hochschulforschung (INCHER-Kassel). eMail: teichler@incher.uni-kassel.de

Herbert Wöltge, Dr. rer. pol., Wissenschaftsjournalist, langjähriger Leiter der Presseabteilung der Akademie der Wissenschaften der DDR und Gründungsmitglied der Leibniz-Sozietät. eMail: hwoeltge.leibniz@gmx.de

Schnittstellenmanagement an Hochschulen

Daniel Hechler
Peer Pasternack
Halle-Wittenberg

1. Zwischen Innen und Außen

Es gibt eine eigentümliche Polarisierung in der Beschreibung des Charakters der Hochschule, in der selbst dort, wo Übereinstimmung bezüglich bestimmter typischer Aspekte zu erzielen ist, unterschiedliche Ursachen ausgemacht werden. Einerseits wird die Auffassung vertreten, die Hochschule bedürfe der Bewahrung eines unverrückbaren Kerns. Andererseits wird postuliert, die Hochschule müsse sich fortlaufend ändern. Der zu bewahrende Kern wird vorzugsweise neuhumanistisch munitioniert: Einheit von Forschung und Lehre, Zweckfreiheit und Staatsferne. Die Änderungsthese deklariert die Rolle der Wissenschaft und akademischen Bildung als gesellschaftsgebunden, also auch gesellschaftlichen Trends unterworfen, und motiviert so Hochschulreform als Dauerzustand.

Eine Schnittmenge zwischen beiden Positionen scheint zu bestehen, wenn darauf verwiesen wird, die Hochschule habe sich schon immer geändert. Doch während die einen dies aus der fortwährenden Wissenschaftsentwicklung ableiten, sehen die anderen sich ändernde gesellschaftliche Bedarfe als Quellen der Veränderungen. Es begegnen sich also Innen und Außen des Hochschulsystems, eine sehr manifeste Grenze. Da beide jedoch über Finanzierung, Rechtsetzung, Legitimationsbedarfe und zertifikatsgebundene Berechtigungsstrukturen strukturell gekoppelt sind, ist diese Grenze zu bewirtschaften.

Das geschieht, wie auch sonst, konflikthaft: in der Gegenüberstellung von Gesellschaft und Wissenschaft (nachfolgend 1.1.), in der Konkurrenz von Qualitäts- und Relevanzorientierung der Wissenschaft (1.2.) und den wahlweise ver- oder entschärfenden Bemühungen, diese Anordnungen steuernd in den Griff zu bekommen (1.3.).

1.1. Gesellschaft und Wissenschaft

Kein gesellschaftliches Subsystem existiert *zu dem Zweck*, sich selbst zu reproduzieren, sondern um einen je spezifischen Output produzieren, der von anderen Subsystemen als Input benutzt wird – wozu es sich jedoch nach seiner eigenen Logik selbst reproduzieren muss (vgl. Parsons 1960: 17). Auch das Wissenschaftssystem ist ebenso auf Leistungen anderer gesellschaftlicher Teilsysteme angewiesen, wie wissenschaftliche Erkenntnisse in anderen Teilsystemen der Gesellschaft Verwendung finden. Mit dieser vordergründig trivial anmutenden Doppelaussage ist der wesentliche funktionale Zusammenhang zwischen Wissenschaft und (sonstiger) Gesellschaft formuliert:

■ Die Abhängigkeit des Wissenschaftssystems von Leistungen anderer Teilsysteme besteht vor allem hinsichtlich der Ressourcen, die primär aus der Politik und der Wirtschaft stammen. Daneben sorgt das präakademische Bildungssystem für Nachwuchs, sichert und reguliert das Rechtssystem die Leistungserstellung des Wissenschaftssystems, stellen die Medien Bezüge des Laienpublikums zur wissenschaftlichen Arbeit her und tragen damit im Gelingensfall zu seiner Legitimität bei. (Vgl. Schimank 2012: 119)

■ In der Gesellschaft lassen sich vier Formen identifizieren, in denen wissenschaftliche Erkenntnisse in anderen Teilsystemen der Gesellschaft Verwendung findet: als Orientierungswissen, als Rezeptwissen, als technische Artefakte und über das wissenschaftlich geschulte Personal. Inhaltlich besteht sowohl die Möglichkeit, dass sich die Wissenschaft zu sehr von gesellschaftlichen Erwartungen zurückzieht, als auch die einer Begrenzung der Autonomie des Wissenschaftssystems durch die Gesellschaft. Die Gründe solcher Limitierungen können gesellschaftliche Nutzenerwartungen, negative Folgen wissenschaftlicher Erkenntnisse und die Ressourcenabhängigkeit sein. Hier drohe vor allem eine zu starke Vergesellschaftung der Wissenschaft durch Ökonomisierung und Politisierung. (Vgl. ebd.)

Dabei lässt sich das heutige Verhältnis von Wissenschaft und Gesellschaft als Folge des Erfolgs der Wissenschaft mit ambivalenten Auswirkungen kennzeichnen. Die Universitäten als wesentliche Säulen des Wissenschaftssystems werden „gleichzeitig zum Nutznießer und Opfer ihrer zentraleren Rolle in der Gesellschaft“ (Reichert 2013: 78). Zu beobachten ist eine parallele Belagerung der Hochschulen durch die Gesellschaft und der Gesellschaft durch die Hochschulen (Frank/Meyer 2007: 290).

Zu der Frage, wie die Wissenschaft auf die Forderung nach gesellschaftlichen Relevanzen reagieren könne, gibt es gegenläufige Positionen. Peter Weingart (2008: 23f.) bekundet, dass eine inhaltliche Antwort auf die Frage, welche Wissenschaft gesellschaftlich relevant ist, gar nicht gegeben werden könne: Dazu gebe es zu viele mögliche Antworten, und die Wissenschaft ihrerseits schaffe ständig neue Relevanzen. „Keine Antwort würde sozial und zeitlich stabil sein können.“

Immerhin möglich ist aber eine gleichsam permissive Antwort: Da die Wissenschafts- und Technologieentwicklung eines Landes als Motor der Innovationskraft gelte und da Innovation mit gesellschaftlichem Wohlstand identifiziert werde, könne man jedenfalls der Forschung, die innovativ ist, auch schlicht unterstellen, gesellschaftlich relevant zu sein (ebd.: 23). Hinsichtlich der institutionellen Struktur und der Verfahren sei jedoch nicht angebar, wie Relevanz etwa in Gestalt von Innovativität gewährleistet werden könne. Denn es sei nicht bekannt, wie Innovation hergestellt werden kann. Die Schlussfolgerung lautet:

„In derartigen Situationen der Unsicherheit empfiehlt es sich, nach dem sogenannten ‚precautionary principle‘ zu verfahren: Vielfalt der Forschung erhalten und dafür günstige Rahmenbedingungen schaffen. Das heißt: die Gesellschaft offen für Veränderungen halten und die Wissenschaft in ihrer Vielfalt fördern. Zugegeben: keine sehr originelle Antwort.“ (Ebd.)

Alternativ ließe sich nach den gesellschaftlichen Funktionen von Wissenschaft und akademischer Bildung, also von Hochschulen, fragen. Das Hochschulsystem bildet ebenso den Adapter zwischen Bildungs- und Wissenschaftssystem, wie es wesentlich zur Kopplung von kultureller und ökonomischer Reproduktion der Gesellschaft beiträgt. Mithin ist die Integration von vier Funktionen zu bewerkstelligen: gesellschaftlich unterstützte individuelle Selbstermächtigung (Bildung), wissensgeleitete Erzeugung von Erklärungen und Deutungen (Wissenschaft), sinngebundene Orientierung (Kultur) sowie ressourcengebundene Bedürfnisbefriedigung (Ökonomie).

Dabei ist es durchaus so, dass sich die Wissenschaft fortwährend auch Zumutungen erwehren muss, die Nutzensimperative transportieren, welche – ergäbe sie sich ihnen – ihre spezifische Leistungsfähigkeit untergraben würden. Die Ökonomisierung ist hier die bekannteste Zumutung (soweit mit dem Begriff nicht lediglich das Ansinnen denunziert wird, öffentliche Mittel angemessen und nachvollziehbar zu verausgaben). Politisierung, d.h. die Erwartung, politische Absichten in der Organisation des Forschungsprozesses und bei der Formulierung der Forschungsergebnisse zu berücksichtigen, ist eine andere Zumutung. Die Kritiken daran beziehen sich immer auf eine Funktionalisierung der Wissenschaft für außer-

wissenschaftliche Zwecke, indem von Wissenschaftlern verlangt werde, sich nicht allein von der wissenschaftlichen Rationalität leiten zu lassen, sondern sich auch (oder ausschließlich) ökonomisch oder politisch rational zu verhalten.

Die Frage, die hier letztlich steht, ist: Wie können Wissenschaft und Hochschulbildung gesellschaftlich nützlich sein, ohne illegitim funktionalisiert zu werden oder sich opportunistisch zu verstricken? Wissenschaft und außerwissenschaftliche Praxen folgen nicht nur unterschiedlichen Operationslogiken. Sie unterscheiden sich auch institutionell hinsichtlich ihrer Struktur- und Arbeitsbedingungen, Arbeits- und Handlungsweisen sowie den Wissensbeständen. Diese Grenzziehung kann nicht – oder nur destruktiv, d.h. unter Verlust von Leistungsfähigkeit – beseitigt werden. Zugleich entkommt die Wissenschaft ihrer Bindung an die gesellschaftliche Umwelt nur schwer, und wenn sie es dennoch versucht, manövriert sie sich leicht in die Irrelevanz. Um diese Polarität begrifflich zu fassen, lassen sich mit Dietmar Braun (1997) zuspitzend Qualitäts- und Relevanzorientierung einander gegenüberstellen.

1.2. Qualitätsorientierung vs. Relevanzorientierung

Seit der Hochschulexpansion der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts besteht ein prägender Dauerkonflikt. Dieser bezieht sich auf die unterschiedlichen Modi der Wissensproduktion: Das Verhältnis von freier Grundlagenforschung einerseits und anwendungsorientierter Forschung andererseits durchzieht zahlreiche Konflikt- und Konkurrenzanordnungen in der Wissenschaftspolitik. Im Kern geht es dabei immer um eine Frage: In welcher Weise und in welchem Umfang soll das Bedürfnis bedient werden, die öffentlichen Mittel mit dem Nachweis eines *return on investment* zu verknüpfen? Beziehungsweise umgekehrt: Wie stark muss Wissenschaft vor einer Funktionalisierung für außerwissenschaftliche Anliegen geschützt werden, um wissenschaftlich erfolgreich sein zu können?

Insbesondere in der Öffentlichkeit und der Politik besteht die Erwartung, dass die Forschung einen unmittelbaren und konkreten Nutzen abwerfen soll. Es besteht die Vorstellung, eine Konzentration der Fördermittel auf bereits vorhandene Forschungsstärken, vor allem solche mit Transferpotenzial, würde einen greifbareren Nutzen abwerfen als die nachfrageorientierte Förderung nach dem traditionell geltenden *responsive mode*.

Das Modell der sog. Forschungskette formuliert dies idealisierend: Es zeichnet ein Kontinuum von der zweckfreien Grundlagenforschung über die anwendungsorientierte Forschung bis hin zur unmittelbar an ein prak-

tisches (außerwissenschaftliches) Problem gebundenen Entwicklung und Beratung. Eine Forschungsstufe baue auf der anderen auf und transformiere das zunächst zweckungebundene Wissen fortschreitend in zweckgebundenes. Diese ‚Forschungskette‘ informiert aber zumindest auch über den Umstand, dass der Innovationsentwicklung und Beratung über kurz oder lang der kreative Atem ausginge, wenn die permanenten Impulse der Grundlagen- oder Vorlauftforschung versiegenten.

Zugespitzt lassen sich die innewohnenden Spannungen als Konkurrenz von Relevanzorientierung (vertreten von Politik, Wirtschaft und Öffentlichkeit) und Qualitätsorientierung (vertreten von der Wissenschaft) fassen (Braun 1997: 314): „Der Konflikt zwischen Wissenschaft und Politik besteht im wesentlichen aus den Versuchen der Wissenschaftsvertreter, das Selektivitätskriterium auf die Qualität der Wissenschaft einzuschränken, während die politischen Akteure versuchen, die Mittel in erster Linie nach Problemgesichtspunkten zu vergeben.“ (Ebd.: 386)

Zugleich aber reden weder die Vertreter der einen Seite der praktischen Irrelevanz das Wort, noch sind die Vertreter der anderen Seite prinzipiell desinteressiert an wissenschaftlicher Qualität. Auch ist weder die Relevanz- noch die Qualitätsorientierung für sich genommen unberechtigt. Vielmehr handelt es sich bei ihrer Konkurrenz um einen „gesellschaftlich funktionalen Antagonismus“ (Schimank 2006: 203): Ein Optimum könne dann entstehen, wenn sich beide Seiten in Schach halten und sowohl Qualitäts- als auch Relevanzorientierung zum Zuge kommen (Braun 1997: 390).

Das Relevanzprogramm versucht, das Wissenschaftssystem zum Beispiel an das Innovationssystem zu koppeln, indem die wissenschaftliche Wissensproduktion für außerwissenschaftliche Anwendungen instrumentalisiert wird. Dazu sollen strukturelle Kopplungen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, in einem weiteren Innovationsverständnis auch zwischen Wissenschaft und weiteren gesellschaftlichen Subsystemen wie Politik oder Bildungswesen hergestellt werden. Die Innovation hat hierbei einen beträchtlichen Vorzug gegenüber der Forschung: Sie ist außerwissenschaftlich vergleichsweise gut kommunizierbar (nicht zuletzt, weil sie oftmals ein außerwissenschaftliches Phänomen darstellt), und ihr Nutzen erschließt sich dem Laienpublikum häufig unmittelbar.

Konkret heißt das: Über ein Innovationsprojekt lässt sich ein Vertrag abschließen, der Erfolg wenn auch nicht garantiert, so doch zumindest Erfolgssicherheit suggeriert. Forschung dagegen ist extrem erfolgsunsicher und zielungenau, woraus sich ihre notwendige „eklatante Ineffizienz“ ergibt: Wissenschaft entwickelt sich in Gestalt „verschwenderischer Produktion von Forschungsergebnissen“ (Schimank 2007: 236). Ein

Großteil davon hat vor allem zum Ergebnis, dass Ergebnisse an anderer Stelle zu suchen sind, insofern Forschungshypothesen nicht bestätigt werden konnten. Anders indes geht es nicht.

Zugleich kennen moderne Gesellschaften keinen quantitativen Sättigungsgrad für Forschungsergebnisse, denn sie verfügen über immer noch steigerungsfähige Absorptionskapazitäten für Forschungsaktivitäten und -resultate. Deshalb ist niemals genau definierbar, was Untergrenzen, Optimum oder Obergrenzen des Umfangs der (öffentlich unterhaltenen) Forschung sind. Nähern kann man sich dem allenfalls über Vergleiche mit anderen Ländern. Da funktional notwendige Grenzwerte fehlen, ist die Selbstausstattung einer Gesellschaft mit Forschung Gegenstand von fortwährenden Aushandlungsprozessen.

„Notwendige eklatante Ineffizienz“ stellt zudem einen Aspekt dar, der außerhalb der Wissenschaft höchst schwierig zu kommunizieren ist. Forschungsressourcen bereitzustellen stellt sich den politischen Akteuren vor diesem Hintergrund vor allem als Unsicherheitsfinanzierung dar. Erschwerend wirkt dabei, dass die Ergebnisse von Forschung nur vergleichsweise langfristig zustande kommen. Deren formal misslichste Eigenschaft ist, dass sie üblicherweise die zeitlichen Horizonte politischer Planungsperioden überschreiten. All das macht es in der allgemeinen Politikfeldkonkurrenz zu einer anspruchsvollen Aufgabe, wissenschaftsbezogene Finanzierungsanliegen durchzusetzen.

1.3. Steuerungsbemühungen

Hochschulsteuerung lässt sich als Spezialfall der politischen Steuerung befeifen, d.h. auch sie umfasst Versuche, gesellschaftliche Selbstregulierung zu irritieren und zu korrigieren. Dies ist anspruchsvoll, da es einiges an Wissen voraussetzt:

„Wenn wir wissen, was der Fall ist, wenn wir überdies wissen, nach welcher Regel, was der Fall ist, sich ändert, wenn wir schließlich wissen, wie sich, was der Fall ist, durch Wirkungen unseres Handelns ändert, so sind wir auch, wenn wir wissen, was wir wollen, in der Lage zu sagen, was wir tun müssen, damit wir können, was wir wollen. Beschreibungen und Theorien sind so in Handlungsregeln transformierbar.“ (Lübbe 1994: 255f.)

In der Hochschulpolitik finden sich die hohen Hürden für erfolgreiches Steuern häufig nicht angemessen reflektiert, was wiederum Skeptiker bestärkt. So ist die Betrachtung der Erfolgsaussichten von Interventionen in Hochschulentwicklung durch eine verfestigte Entgegensetzung von Steuerungsoptimismus und Steuerungspessimismus gekennzeichnet. Steuerungsoptimisten gehen von klaren Zusammenhängen zwischen Interven-

tion und Wirkung aus. Sie finden sich vor allem in der Politik und bei Anhängern des Hochschulmanagements. Steuerungspessimisten sehen im Versuch, Hochschulen steuern zu wollen, eine hypertrophe Anmaßung, da dies nicht funktionieren könne: Dem stünden die Eigenlogik der Wissenschaft und die daraus folgenden organisationalen Eigenheiten der Hochschulen entgegen.

Jenseits dieser Frontstellung lässt sich aber immerhin davon ausgehen, dass (a) Politik ein Steuerungssystem ist, (b) politische Steuerung normative Anliegen aufnimmt bzw. solche formuliert sowie (c) eine Situation schwer vorstellbar ist, in der *keine* politische Steuerung bzw. Steuerungsversuche stattfinden. Auf dieser Basis lassen sich einige Minimalpunkte zusammenfassen, die zu einem angemessenen Verständnis (hochschul)politischer Steuerung führen:

- Politische Steuerung versucht, durch Interventionen von einem gegebenen Zustand A zu einem erwünschten Zustand A' zu gelangen. Politische Akteure wenden dabei unterschiedliche Steuerungsstrategien an, von Gesamtplanung über gesetzliche Regulierung, Anreizsetzung, Auf-Sicht-Steuerung oder Muddling-Through bis hin zur Steuerungssimulation durch Ex-post-Rationalisierungen eingetretener sozialer Zustände als intendierter.

- Eines gibt es dabei in keinem Falle: Monokausalitäten. Steuerung generiert grundsätzlich irgendwelche Effekte – zielreichende, teilweise zielreichende, zielverfehlende, zielwidrige. Zwar sind zielreichende Steuerungseffekte in sozialen Zusammenhängen nicht prinzipiell ausgeschlossen, hängen aber von zusätzlichen Faktoren ab, die außerhalb des von den Steuerungsakteuren jeweils wahrgenommenen oder erreichbaren Realitätsausschnittes liegen. Die Ursache dessen ist, dass Entscheidungsbeteiligte immer auf Basis diffuser Informationslagen zu präzisen Entscheidungen kommen sollen.

- Die Qualität politischer Steuerung basiert auf mehr oder weniger sachangemessener Informationsverarbeitung. Dazu gehört insbesondere die Aufnahmefähigkeit für steuerungsprozessintegrierte Feedbacks und daraus resultierende Anpassungen bis hin zu Suspendierungen von Steuerungsmaßnahmen. Die mehr oder minder sachangemessene Informationsverarbeitung im politischen System ist unter anderem ein Resultat dessen, wie weit die politischen Akteure absorptionsfähig für solches Wissen sind, das höhere Gewissheitsgrade als Alltagstheorien aufweist – also: für wissenschaftliches Wissen.

- Die höhere Gewissheit wissenschaftlichen Wissens ergibt sich daraus, dass langfristige Trends, vergleichbare Fälle, relevante Kontexte, prog-

nostische Wahrscheinlichkeiten, typische Fehler, nichtintendierte Handlungsfolgen, alternative Optionen und die spezifische Hochschulkultur in die Analyse einbezogen werden – wofür den Praktikern typischerweise die Zeitressourcen fehlen. Auch dieses wissenschaftliche Wissen kann keine ‚absolute‘ Gewissheit beanspruchen. Daher können Wissenschaftler:innen zwar keine sicheren Erfolgsrezepte formulieren, allerdings Wahrscheinlichkeiten.

Mit der Governance-Perspektive steht ein Analyseinstrumentarium bereit, das der traditionellen Steuerungsbetrachtung im Sinne punktgenauen Eingriffshandelns überlegen ist. Sie legt ein akzeptierendes Nebeneinander der unterschiedlichen Regelungsmodi zugrunde: hierarchische und kooperative, befehlsförmige und vertragliche, wettbewerbliche und verhandlungsorientierte. Sie vermag mit der Vielfalt der beteiligten Akteure auch Interessengegensätze oder -unterschiede einzubeziehen, so dass Widerstände kein Überraschungspotenzial mehr bergen. Sie pflegt eine Mehr-Ebenen-Betrachtung, d.h. berücksichtigt den Umstand, dass politische Entscheidungsprozesse fast immer auf mehr als einer oder zwei Ebenen ablaufen: auf Makro-, Meso- und Mikroebene.

Damit setzen sich Betrachtungen in der Governance-Perspektive von einem traditionellen Verständnis der Beziehungen des Staates zu nachgeordneten Akteuren ab: Diese Beziehungen werden nicht als mechanisch wirkendes direktionales Interventionsverhältnis zwischen Steuerungssubjekt und Steuerungsobjekten gefasst. Die Planungsresistenz sozialer, also nichtlinearer Prozesse wie auch Interessenkonflikte – häufig durch die jeweilige Berechtigung der im Widerstreit stehenden Interessen gekennzeichnet – werden in einer solchen Perspektive besser begreifbar als unter Zugrundelegung eines traditionellen Steuerungsmodells mit seinen Steuerungsfiktionen.

In der Sache erledigt sich damit der Gegensatz von Steuerungsoptimismus und -pessimismus, weil sich ein halbwegs ambitionierter Steuerungsbegriff durch jede Menge Zusatzbedingungen mehr oder weniger auflöst. Der Feststellung, dass man zumindest irgendwo in der Nähe der Zielscheibe Treffer landen – Effekte erzeugen – und auf Besserung hoffen kann, werden wohl beide Seiten zustimmen. Heilsam relativiert wird auch die Annahme, dass Steuerungsprobleme durch wissenschaftliches Wissen zwingend besser gelöst werden können: Solches Wissen kann auch dazu führen, von entsprechenden Versuchen abzusehen. Steuerung(sambitionen) können also nicht nur am Wissensmangel, sondern auch am Wissen scheitern.

Es wird in der Governance-Perspektive deutlich, dass sich Hochschulen sowohl *top down* als auch *bottom up* konstituieren. Da die jüngeren Hochschulreformen eine Vervielfältigung der Governance-Mechanismen erzeugt haben, setzt sich das Hochschulgovernance-Regime heute zusammen aus staatlicher Regulierung, akademischer Selbstorganisation, zielbezogenen Außeninterventionen durch externe Stakeholder, hierarchisch-administrativer Selbststeuerung und Wettbewerb (Bogumil et al. 2013: 24). Mit diesen wiederum werden nicht allein die Grenze zwischen Innen und Außen der Hochschulen bewirtschaftet, sondern auch die – zahlreichen – Binnengrenzen.

2. Binnengrenzen

Hochschulen konstituieren sich durch die spezifische Verknüpfung von permanenten, schwer auflösbaren Spannungsverhältnissen: Theorie und Praxis, Forschung und Lehre, Autonomie und staatliche Aufsicht, akademische Freiheit und gesellschaftliche Verantwortung, Subjektivität und Objektivität, Naturwissenschaften und Geisteswissenschaften, Grundlagen- und Anwendungsforschung, Spezialistentum und Generalistentum, Bildung und Ausbildung, Tradition und Innovation, Disziplinarität und Interdisziplinarität, kanonisches Wissen und die Fluidität der Forschungsfrenten, Gewissheit und Ungewissheit.

Diese Spannungen werden im Alltag der Hochschule fortwährend bewältigt – mal besser, mal schlechter gelingend – und auf diese Weise reproduziert. Die spezifische Qualität der Institution resultiert nicht aus dem Bezug auf eine Seite des jeweiligen Spannungsverhältnisses – etwa Grundlagenforschung, Tradition oder Disziplinarität –, sondern aus dem Prozessieren und Austarieren der Spannungsverhältnisse zwischen den jeweiligen Polen. Dabei sind Paradoxien zu entfalten: zum Beispiel die Paradoxie jeder Erziehung, die Zöglinge zu befähigen, sich ihrer Freiheit zu bedienen, sie genau dazu aber dem Zwange der Erziehung zu unterwerfen (Kant 1964 [1803]: 711), reformuliert zur Spannung zwischen Bildung als Persönlichkeitsentwicklung und Leistungsbewertung als Standardisierungsmechanismus, die von den Lehrpersonen versöhnt werden muss (vgl. Luhmann 2002: 72-76); oder die Paradoxie, in der Einheit von Forschung und Lehre die auf das Unwissen fixierte Wissenschaft – die Forschung – mit der das Unwissen tunlichst umschiffenden Wissenschaft – der Lehre – produktiv zusammenführen zu wollen (Baecker 1999: 64f.).

Die Stärke der Hochschule besteht nicht darin, solche Paradoxien zu vermeiden, sondern sie bewusst zu entfalten, um ihre Studierenden angemessen auf die Bewältigung von Normenkonflikten vorzubereiten. Daher

gehen auch Hochschulreformversuche fehl, die, statt die Spannungen zu pflegen, darauf zielen, einzelnen Polen – etwa der Lehre gegenüber der Forschung oder dem Praxis- gegenüber dem Theoriebezug – Dominanz zu verschaffen. Die Spannungen bilden sich in den widerspruchsvollen Prozeduren der Hochschule selbst ab. Sie

- bildet und qualifiziert, betreibt also sowohl Persönlichkeitsentwicklung als auch Ausbildung;
- forscht und innoviert, widmet sich also sowohl der Aufklärung von Gründen als auch dem, was man mit diesem Wissen praktisch anfangen kann;
- weist Praxisrelevanzen ab, indem sie die Autonomie der Theorie verfehlt, und theoretisiert zugleich die Praxis – sie irritiert und orientiert;
- verteidigt Fächergrenzen und überschreitet sie qua Hyperspezialisierung und Hyperinterdisziplinarisierung;
- relativiert Gewissheiten und bekräftigt sie, indem sie dem eigenen Wissen den höchsten Grad an Erkenntniskraft zuschreibt, was aber genau deshalb, weil dieses Wissen sich an der Forschungsfront bewegt, auch mit der höchsten Wahrscheinlichkeit an Korrekturbedarf verbunden ist;
- steigert Gewissheiten um den Preis, zugleich die Zahl der Ungewissheiten zu vervielfältigen.

Derartige Multifunktionseinrichtungen ziehen unablässig Grenzen – um gegebene Entgrenzungen, die ohnehin schon zu verarbeiten sind, in einem Status halbwegs erfolgreicher Spannungsbewältigung halten zu können. Die Grenzziehungen erfolgen über Instituts- und Fakultätsbildungen, formale zertifikatsgebundene Zugänge, Habitus und Fachkulturen, Prüfungen und Symbolverwaltung, Rollendefinitionen, Hierarchie und Prestigezuteilung.

3. Zur Bewirtschaftung der Grenzen

Die Binnen- und Außengrenzen der Hochschule und ihre Bewirtschaftung sind Gegenstand der nachfolgenden Beiträge.

Als ein zentraler Ansatzpunkt zur Bearbeitung der Außengrenze gilt die Gestaltung und Vermittlung einer Hochschulidentität im Dienste der Legitimationssicherung. Identitäten entstehen zumeist durch Rekurs auf die eigene Vergangenheit oder den Vergleich mit anderen. Ein Blick auf die frühere und gegenwärtige Begeisterung für die Ausrichtung von Hochschuljubiläen zeigt, dass insbesondere der Rekurs auf Vergangen-

heit als attraktive Option zur organisationellen Identitätsgestaltung erscheint. Diese Chance zur Darstellung der Hochschule als Ganzes verbindet – wie *Markus Drüding* zeigt – soziale, ökonomische und politische Motive: Sie wirken bezüglich der eigenen Hochschulmitglieder sozial integrativ und sichern vor allem externe politische und ökonomische Ressourcen, von den Hochschulen dauerhaft abhängig sind.

Während der Rekurs auf die eigene Vergangenheit den Hochschulen oftmals Spielräume in der Konstruktion ihrer Identität eröffnet, sind diese beim Vergleich mit ähnlichen Einrichtungen deutlich eingeschränkt. Entsprechend werden Vergleiche zumeist von externen Akteuren vorgenommen, deren Bewertungen häufig als schwer abweisbare Identitätszuschreibungen erlebt werden. Als ein wesentliches Instrument haben sich dabei in den letzten Jahren Rankings erwiesen. Hier vermessen externe Akteure anhand verschieden gewichteter quantitativer Kennziffern die Leistungsfähigkeit von Hochschulen und bringen diese in eine Rangliste. Hochschulen verhalten sich freilich gegenüber diesen Versuchen, mittels empirischer Daten transparente Leistungsvergleiche zu erzeugen und damit gleichzeitig ihre Außenwahrnehmung entscheidend mitzuprägen, keineswegs passiv. Vielmehr streben sie oftmals eine Optimierung jener Sachverhalte an, die relevant für die Rankingplatzierung sind. Entsprechend sind Rankings keine neutrale Beschreibung der sozialen Welt, sondern fungieren auch als Steuerungsinstrumente. Mit welchen Strategien Hochschulen den Rankings begegnen und inwieweit sie nicht nur auf der Schauseite ihrer Organisation, sondern in der Aktivitätsstruktur Modifikationen vornehmen, untersucht *Alfred Ruppert*.

Doch nicht allein eine grundlegend positive Außenwahrnehmung – sei sie nun geprägt durch einen selbstgewählten Geschichtsbezug oder aufgenötigte Leistungsvermessung – bedarf strategischer Anstengungen der Hochschulen. Strategisch abgesichert werden muss auch die Rekrutierung einer hinreichend großen Studierendenzahl. Konnten Hochschulen früher zumeist eine hinreichende Nachfrage nach Studienplätzen voraussetzen und entsprechend ignorieren, so führen heute eigene Qualitätsansprüche, demografischer Wandel und die zunehmend Heterogenität der Studieninteressierten zu steigender Konkurrenz um Schulabsolvent:innen und zwingen zu einer aktiven Kontextgestaltung, genauer: zur strategischen Bearbeitung der Schnittstelle von Schule und Hochschule. Diese reicht gegenwärtig – so zeigt die Analyse von *Cornelia Driesen* – auf Seiten der Hochschulleitungen von expliziten über implizite bis hin zu integrierten Strategien.

Während sich die Optimierung der Außendarstellung, der Umgang mit Rankings und die Rekrutierung von Studierenden relativ klar der Or-

ganisation Hochschule, genauer ihren Außengrenzen zuordnen lassen, gilt dies nur bedingt für den Bereich der Forschung. Im Gegensatz zur Lehre und Verwaltung fällt die Teilhabe der Organisation an Forschung deutlich indirekter aus (Stichweh 2005: 124f.). Zentraler Bezugspunkt ist stattdessen die jeweils relevante wissenschaftliche Gemeinschaft, deren Normen das professionelle Selbstverständnis und die Orientierungen der Wissenschaftler prägen. Innerhalb der Hochschulen wird dieses Spannungsverhältnis von Organisation und Profession in vielfacher Hinsicht sichtbar, etwa im Kontext des altersbedingten Ausscheidens der Professorinnen aus dem Hochschuldienst. Aus der Sicht der Organisation wird durch die regelhafte Neubesetzung der Stellen einerseits der Lehrbetrieb, andererseits die Innovativität der Wissenschaft sichergestellt, indem ein Blockieren der nachfolgenden Generation vermieden wird. Mit der Statuspassage des Renteneintritts erlöschen jedoch auf Seiten der Ruheständler nicht die Kompetenzen für gelingende Lehrveranstaltungen oder für ertragreiche Forschung, noch beendet sie deren Beteiligung am Wissenschaftsbetrieb – im Gegenteil: Abhängig von der jeweiligen Fachkultur finden diese zum Teil erstmals hinreichend zeitliche Ressourcen, um für den Wissenschaftsbetrieb notwendige Aktivitäten zu entfalten, wie etwa die Betreuung von Editionen oder das Verfassen von Gutachten. *Julia Reuter* und *Oliver Berli* rekonstruieren auf individueller Ebene, wie Professoren mit der Veränderung ihres organisationellen Status bei gleichzeitiger Kontinuität der Professionszugehörigkeit umgehen und fragen, wie es Hochschulen gelingen kann, über die bisher eng gesetzten beamtenrechtlichen Grenzen hinaus die Ruheständler in den Hochschulalltag einzubinden.

Der Charakter der Hochschulen als professionelle Organisationen impliziert einen spannungsreichen Antagonismus zwischen Wissenschaft und Verwaltung. Die kategorische Trennung beider Sphären ist im Kontext der jüngeren Reformbemühungen – Stärkung der hierarchischen Selbststeuerung der Hochschulen und Modernisierung der Verwaltung – unter Druck geraten. Überbrückt werden soll sie durch die sog. Hochschulprofessionellen. Diese ermöglichen, so die Erwartung, durch die Verknüpfung von Sensibilität für wissenschaftliche Prozesse und fundierter Kenntnis von Organisationsprozessen ein funktionierendes Hochschulmanagement, das statt auf Regelvollzug auf Zielerreichung orientiert ist. Eine Bestandsaufnahme dieses angestrebten Miteinanders von Wissenschaft, Verwaltung und Wissenschaftsmanagement, das als Voraussetzung für ein Gelingen der strategischen Selbststeuerung der Hochschulen gilt, steht im Zentrum der Untersuchung von *Ulf Banscherus*. Deutlich erkennbar wird dabei, dass die Managementorientierung kei-

neswegs ein Monopol der Hochschulprofessionellen ist. Vielmehr hat ein Wandel der Anforderungsprofile in Wissenschaft und Verwaltung die strikte Grenzziehung zwischen beiden Bereichen durchlässiger werden lassen: Wissenschaftler:innen weisen – dank Projektaquise und Forschungsprogrammen – zunehmend administrative Kompetenzen auf, während professionalisierte Verwaltungsangehörige ihre Arbeit verstärkt als die Wissenschaft unterstützende Dienstleistung verstehen und dafür auf ein grundlegendes Verständnis für wissenschaftliche Arbeitsprozesse zurückgreifen können.

Ebenfalls in den Kontext spezifischer Herausforderungen einer professionellen Organisation gehört die etablierte und scheinbar reformresistente Praxis der informalen Stellenvergabe in der Wissenschaft. Diese beschreibt *Felix Maximilian Bathon* system- und netzwerktheoretisch informiert als brauchbare Illegalität zur Bearbeitung von Normenkonflikten, die durch eine Wissenschaft im Gehäuse einer Organisation entsteht. Dabei verknüpfen sich in Netzwerken professionsgestützte Freiheitschancen (= Willkür) und Funktionalitäten: Während sich seitens des Einstellenden geringere Einarbeitungszeiten und hohe Erwartungssicherheit hinsichtlich des Bewerbers mit der Chance verbinden, eigene Forschungsprogramme zu sozialisieren, erhält der Bewerber in einem Umfeld, das keine hinreichende Differenzierung von Konkurrenten und Tauschpartnern kennt und innerhalb der Organisation Hochschule nicht mittels Aufstiegsoptionen motivieren kann, eine gewisse Erwartungssicherheit hinsichtlich der beruflichen Zukunft.

Gegenüber den Herausforderungen, die im Kontext der Forschung entstehen, besteht im Bereich der Lehre ein entscheidender Vorteil: Bestimmte Erziehungs- und Ausbildungsangebote, die Curricula und die zugehörige personelle und materielle Infrastruktur sind Angebote der Hochschulen und ihrer Subeinheiten, sie können entsprechend weit eher durch die Organisation Hochschule gestaltet werden (Stichweh 2005: 124). Bestehen hier auch keine unmittelbaren Durchgriffsmöglichkeiten, so können Hochschulen dennoch in der Lehre leichter als in der Forschung auf gesellschaftliche Erwartungen reagieren oder Förderangebote aufgreifen. Nötig ist dafür nicht selten die Verschiebung oder Auflösung etablierter Grenzziehungen. Solche Herausforderungen für die Lehrgestaltung stellen etwa die Digitalisierung oder die Einforderung von Kompetenzvermittlung im Umgang mit Diversity bzw. Heterogenität dar. Gerade letzteres wirft eine Reihe von Fragen auf: Zunächst gilt es – und dies unternimmt der Beitrag von *Manuel Pietzonka* – praxisnahe Modelle zur Messung und Vermittlung von Kompetenzen im Umgang mit sozialer Vielfalt an Hochschulen zu entwickeln.

Weiterhin gilt es, die organisationellen und individuellen Folgewirkungen von Versuchen, Diversity-affine Kontexte zu schaffen, näher zu beleuchten. Einen solchen Versuch stellt die Internationalisierung *at home* dar. Hier soll das gemeinsame Studieren von in- und ausländischen Studierenden an deutschen Hochschulen eine Cultural Diversity erzeugen, die es inländischen Studierenden, die nicht im Ausland studieren wollen oder können, ermöglicht, sich mit internationalen und interkulturellen Fragestellungen auseinanderzusetzen. Gegenüber der oftmals fraglosen Wertschätzung von Internationalisierung weisen *Christian Decker*, *Anna Mucha* und *Michael Gille* auf die Gefahr hin, dass diese implizite Instrumentalisierung ausländischer Studierender blind für deren Schwierigkeiten bleibt, die aus ihrer bildungsbiografischen Heterogenität resultieren und ihnen das Studium erschwert oder gar verunmöglicht. Notwendig ist daher ein Diversity Management, dass eine angemessene Vorbereitung sowohl der ausländischen Studierenden als auch der relevanten Akteur:innen vor Ort – Koordinierende, Lehrpersonen und heimische Studierende – ermöglicht.

Derartige neue Aufgabenbereiche können entweder bestehenden Einrichtungen an den Hochschulen zugewiesen werden oder sie regen die Schaffung entsprechender Bereiche an. Entgegen der Vermutung, dass die Institutionalisierung dieser Bereiche in Organisationen weitgehend durch externe Zwänge ausgelöst wird – etwa die Wertschätzung von Internationalisierung an deutschen Hochschulen die isomorphe Einrichtung von entsprechenden Büros bewirkt –, macht der Beitrag von *Katrin Girgensohn* entlang des Begriffes der Institutionalisierungsarbeit auf umgekehrte Entwicklungslinien aufmerksam. Am Fallbeispiel von Schreibzentren, die auf studentische Schwierigkeiten mit der akademischen Textarbeit reagieren, kann gezeigt werden, wie es hochschulinternen Akteuren gelingt, derartige Angebote dauerhaft mit Legitimation und Stabilität innerhalb der Organisation zu versorgen, sie so zu institutionalisieren und ihr hochschulinternes Überleben zwischen den etablierten Bereichen von Forschung, Lehre und Verwaltung abzusichern.

Eine zentrale gesellschaftliche Entwicklung, die Forschung, Lehre und Verwaltung herausfordert, ist die Digitalisierung. Die dadurch ausgelösten Veränderungen der Lernprozesse zeitigen – wie *Olaf Eigenbrodt* zeigt – Wechselwirkungen mit den physischen Räumen, insbesondere auf dem Campus. Herausgefordert wird damit eine Campusplanung, die immer noch wesentlich von den klassischen Räumen des formellen und informellen Lernens ausgeht und durch neue Ansätze jenseits von traditionellen Hörsälen, Seminarräumen, Laboratorien und Bibliotheken ergänzt werden muss. Gerade für die Bibliotheken ist die digitalisierungsindu-

zierte Grenzverschiebung zentral, müssen sie doch vor dem Hintergrund sinkender Nutzungszahlen der analogen Bibliotheksressourcen ihren zukünftigen Ort als nicht-formaler Lernraum neu bestimmen.

Die wissenschaftliche Reflexion der Hochschulentwicklung, ihres Umgangs mit externen und internen Grenzen sowie ihr beständiges Ausatmieren unhintergebarter Spannungen findet im Forschungsfeld der Hochschulforschung statt. Deren Fragestellungen können multi-/interdisziplinär oder durch spezifische disziplinäre Sichtweisen bearbeitet werden. Das Forschungsfeld speist sich mithin durch die Verbindung von Methoden, Theorien, Erkenntnissen und Wissen aus verschiedenen Disziplinen und lebt von der Ergänzung und Verbindung der disziplinären Zugänge. Während disziplinäre Zugänge eine genauere Fokussierung auf spezifische Aspekte ermöglichen, bietet die Verbindung mehrerer Disziplinen den Vorteil, die Breite des Forschungsgegenstandes Hochschule einzufangen. In der Hochschulforschung haben sich dabei bestimmte disziplinäre Zugänge – etwa pädagogische oder soziologische – als dominant erwiesen; eine gewisse Zurückhaltung, die Potenziale übtlicher disziplinärer Zugänge zu erschließen, kann beobachtet werden. Um eine solche Limitierung zu überwinden, wirbt *Christian Nille* für eine Zusammenarbeit von Hochschulforschung und historischer Bildwissenschaft.

Literatur

- Baecker, Dirk (1999): *Organisation als System*, Frankfurt a.M.
- Bogumil, Jörg/Martin Burgi/Rolf G. Heinze/Sascha Gerber/Ilse-Dore Gräf/Jochheim Linda/Maren Schickentanz/Manfred Wannöfel (2013): *Modernisierung der Universitäten. Umsetzungsstand und Wirkungen neuer Steuerungsinstrumente*, Berlin.
- Braun, Dietmar (1997): *Die politische Steuerung der Wissenschaft. Ein Beitrag zum „kooperativen Staat“*, Frankfurt a.M./New York.
- Frank, David John/John W. Meyer (2007): *University expansion and the knowledge society*, in: *Theory and Society* 36, S. 287–311.
- Kant, Immanuel (1964 [1803]): *Über Pädagogik*, in: ders., *Werke*, Bd. XII, Frankfurt a.M., S. 691–761.
- Lübbe, Hermann (1994): *Im Zug der Zeit. Verkürzter Aufenthalt in der Gegenwart*, Berlin/Heidelberg.
- Luhmann, Niklas (2002): *Das Erziehungssystem der Gesellschaft*, Frankfurt a.M.
- Parsons, Talcott (1960): *Structure and Process in Modern Societies*, Glencoe/Ill.
- Reichert, Sybille (2013): *Von neuer Macht und Ohnmacht an unseren Universitäten*, in: Jürgen Mittelstraß/Ulrich Rüdiger (Hg.), *Macht und Wissenschaft. Heilige Allianzen und prekäre Verhältnisse*, Konstanz, S. 73–88.
- Schimank, Uwe (2006): *Autonomie und Steuerung wissenschaftlicher Forschung. Ein funktionaler Antagonismus*, in: ders., *Teilsystemische Autonomie und politische Gesellschaftssteuerung. Beiträge zur akteurzentrierten Differenzierungstheorie 2*, Wiesbaden, S. 201–220.

- Schimank, Uwe (2007): Die Governance-Perspektive. Analytisches Potenzial und anstehende konzeptionelle Fragen, in: Herbert Altrichter/Thomas Brüsemeier/Jochen Wissinger (Hg.), Educational Governance. Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem, Wiesbaden, S. 231-260.
- Schimank, Uwe (2012): Wissenschaft als gesellschaftliches Teilsystem, in: Sabine Maasen/Mario Kaiser/Martin Reinhard/Barbara Sutter (Hg.), Handbuch Wissenschaftssoziologie, Wiesbaden, S. 113–123.
- Stichweh, Rudolf (2005): Neue Steuerungsformen der Universität und die akademische Selbstverwaltung, in: Ulrich Sieg/Dietrich Korsch (Hg.), Die Idee der Universität heute, München, S. 123–134.
- Weingart, Peter (2008): Was ist gesellschaftlich relevante Wissenschaft, in: Annette Schavan (Hg.), Keine Wissenschaft für sich. Essays zur gesellschaftlichen Relevanz von Forschung, Hamburg, S. 15–24.